

**UNIVERSIDAD MILITAR**

**NUEVA GRANADA**



Descripción del proceso de control fiscal dentro del sistema de evaluación y control independiente en la Industria Militar y los mecanismos en los que los sustenta

Lina Marcela Álvarez

Monografía

Cleveland Evans Bernard

Docente

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CONTADURÍA  
BOGOTÁ  
2013**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>3. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>7</b>
3.1 Revisión literaria autores teóricos .....	7
3.2 Revisión literaria autores empíricos .....	9

### **CAPÍTULO 1**

<b>1.1.REFERENCIA NORMATIVA Y LOS MECANISMOS DE CONTROL PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1. LEY 42 DE 1993 .....</b>	<b>11</b>
1.1.1.1. Principios del Control Fiscal.....	13
<b>1.1.2. NTC GP-1000.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. LEY 87 DE 1993 .....</b>	<b>15</b>
1.1.3.1. Objetivos del Sistema de Control Interno.....	16
1.1.3.2. Elementos del Sistema de Control Interno.....	17
<b>1.1.4. DECRETO 1599 DE 2005.....</b>	<b>18</b>
1.1.4.1. Subsistemas del Modelo de Control Interno.....	19

### **CAPÍTULO 2**

<b>2.1. CONTRASTE DE LA NORMATIVIDAD REFERENTE AL CONTROL FISCAL FRENTE A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DENTRO DE LA INDUSTRIA MILITAR .....</b>	<b>20</b>
2.1.1. Resultados del análisis comparativo.....	31

## **CAPÍTULO 3**

<b>3.1. APLICACIÓN DEL CONTROL FISCAL EN LA INDUSTRIA MILITAR.....</b>	<b>32</b>
3.1.1. Funciones de la Oficina de Control Interno.....	33
3.1.2. Características del Control Interno .....	34
3.1.3. Metodología para la evaluación de los Indicadores del Control Fiscal .....	34
3.1.3.1. Eficacia .....	34
3.1.3.2. Eficiencia .....	35
3.1.3.3. Efectividad .....	36
3.1.3.4. Análisis de los procedimientos aplicados en la Industria Militar .....	36

## **CAPÍTULO 4**

<b>4.1. MAPA DE RIESGO .....</b>	<b>37</b>
4.1.1. Análisis y resultados .....	39
 <b>4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>40</b>
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>
<b>GLOSARIO</b>	

## 1. INTRODUCCION

El sector público presenta una importancia fundamental en la estructura del Estado y en la participación de las finanzas nacionales, razón por la cual su control es de carácter importante. Por otra parte, si se observan las profundas diferencias que se presentan entre el sector público y el sector privado, se evidencia la necesidad de crear mecanismos diferentes de control, que vayan de acuerdo con las características propias de cada Entidad.

La Constitución de 1991 define el control fiscal, como una función pública de vigilancia, y la ley 42 de 1993 reglamenta esta función y establece una serie de sistemas que permiten la realización de dicho control; dando así un nuevo enfoque a los organismos que ejercen el Control Fiscal en Colombia, replanteando los procedimientos en su aplicación, encaminados a medir cuatro factores importantes: La eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. Este tema presenta gran relevancia actualmente en el sector público, ya que existe la necesidad de lograr una gestión adecuada tanto de los recursos que le son asignados a las entidades públicas como en aspectos relacionados con el cumplimiento de los planes de desarrollo y los objetivos de la gestión, todo esto enfocado a una gestión que cumpla con los principios ya mencionados. Por esta razón es de suma importancia conocer los fundamentos legales del Control Fiscal en Colombia, y su aplicación en una empresa del Estado como la Industria Militar, direccionado como una herramienta que le permite un control más eficiente de los dineros públicos. En la actualidad, se evidencia que el control independiente ejercido dentro de las Entidades públicas, representa un apoyo para la gestión de control que ejercen los organismos establecidos en el Art. 4 de la Ley 42 de 1993, el cual lo encabeza la Contraloría General de la República ya que le permite a este órgano de control conocer el estado actual de la organización e identificar las fortalezas y debilidades, frente a las identificadas por este organismo en sus auditorías.

Pero, a pesar de los avances en la normatividad en materia de control para mitigar los riesgos de corrupción y de gestión, el Gobierno Nacional se vio en la necesidad a raíz de los últimos escándalos en el sector salud, judicial y aduanero de adoptar medidas e implementar nuevas estrategias que reforzarán las ya existentes y así fortalecer la transparencia en el quehacer diario de las instituciones públicas; es así, como para el año 2011 en cabeza del Ministerio de Justicia y del derecho, se emitió el Estatuto Anticorrupción<sup>1</sup> Ley 1474 de junio de 2011, el cual fortalece aún más lo promulgado en la Ley 42/93, por la cual se organiza el sistema de control fiscal financiero y los Organismos que lo ejercen, y de igual forma buscando fortalecer los mecanismos de prevención y efectividad del control de la Gestión Pública. Es por esto que es vital que las Entidades Públicas diseñen mecanismos e implementen un control independiente lo suficientemente estructurado para así proteger su patrimonio, de fenómenos como la corrupción y la ineficacia en la gestión, lo que generaría pérdidas que afectan no solo la estructura de la entidad sino a la comunidad en general.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación tiene como propósito describir como se estructura el Control Fiscal en Colombia, partiendo de la normatividad existente, así como la aplicación del control independiente dentro de la Industria Militar y los mecanismos que esta entidad del Estado implementa para contrarrestar los diversos riesgos a las que se encuentra expuesta. Por lo tanto, es necesario hacer una compilación de la normatividad legal vigente respecto al control fiscal en Colombia para las entidades públicas, así como también los diferentes mecanismos para su aplicación, a fin de conocer como es el proceso de control y los objetivos principales que el gobierno nacional se plantea al impartir el cumplimiento de esta normatividad en sus entes de control.

A continuación se efectuara un contraste de la normatividad vigente de control fiscal respecto a los procesos y procedimientos de control independiente que la Industria Militar aplica dentro de su organización, con el fin de profundizar en su estructura de

---

<sup>1</sup> Ver Glosario

control evidenciando si existe alguna brecha en sus procesos de control para luego generar un mapa de riesgo que nos indique si la Industria Militar se encuentra expuesta a que se materialice algún riesgo que ponga en juego su estabilidad o si sus procesos son débiles en cuanto a control.

Es así como se pretende mostrar la importancia del control fiscal como una herramienta para garantizar un uso adecuado de los recursos públicos que están bajo responsabilidad del estado; y la posibilidad de utilizar mecanismos como el control fiscal para llevarlo a cabo con el fin de garantizar resultados positivos.

## **2. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el proceso del Control Fiscal Financiero dentro del Sistema de Evaluación de Control Independiente y los mecanismos en los que los sustenta la Industria Militar (Indumil)

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un marco de referencia bibliográfica de la normatividad y los mecanismos de Control Fiscal Financieros en la actualidad para las Entidades Públicas.
- Contrastar la normatividad legal vigente relacionada al Control Fiscal Financiero, con los procesos y procedimientos que la organización Industria Militar aplica en las actividades de Control Interno.
- Establecer la manera de cómo la Entidad Industria Militar, lleva a cabo la aplicación del Control Fiscal dentro de su organización y los factores de medición utilizados, logrando obtener las suficientes herramientas para así generar un mapa de riesgo.

### **3. ESTADO DE ARTE**

#### **3.1 REVISION LITERARIA REFERENCIAS TEORICAS**

Son muchas las opiniones que sobre el control se han planteado, todos estos conceptos se fundamentan principalmente en la eficiencia y efectividad de los diferentes mecanismos existentes en cuanto al Control Fiscal se trata y su aplicación y posterior seguimiento en las diversas entidades que lo implementan.

El desempeño del Control Fiscal en el estado se realiza mediante el ejercicio de los controles financieros, de legalidad, de gestión y de resultados, teniendo como parámetros la eficiencia, economía, equidad y valoración de los costos ambientales. Una vez que la administración pública obra en armonía y concurso con todas las entidades que la componen para cumplir los objetivos prescritos, debe someterse al juicio y vigilancia de otra función pública establecida en nuestra carta política; el control fiscal, cuyo propósito es vigilar la gestión de la administración y de los particulares o entidades que manejen bienes o fondos del Estado, en todos sus órdenes o niveles esta función se ejerce de manera posterior y selectiva sobre las actividades, operaciones y procesos ejecutados. En ese orden, las contralorías, en su función de evaluación y control de la administración pública, deben:

- ✓ Establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía con la que obra la administración pública.
- ✓ Exigir informes sobre la gestión fiscal a entidades sujetas a su competencia.
- ✓ Conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control interno de las entidades y organismos estatales.

Eficiencia del control interno según la Contaduría.

Con el fin de apoyar su conceptualización sobre la calidad y eficiencia del control interno de las entidades y organismos de la administración pública, con base en el sistema de contabilidad y Normas del Plan General de Contabilidad Pública vigente, pueden:

- ✓ Verificar la oportunidad y confiabilidad de la información y de los registros contables que la soportan.
- ✓ Establecer que las transacciones de las entidades y organismos se hayan registrado de forma exacta, veraz y oportuna, de tal forma que permita preparar los estados e informes necesarios para la toma de decisiones de las administraciones y el cumplimiento de obligaciones ante terceros.
- ✓ Establecer el debido reconocimiento de los derechos y obligaciones por parte de las entidades y organismos.
- ✓ Verificar y evaluar la situación de los fondos y bienes públicos que poseen las entidades y organismos, y el resultado de las operaciones durante un período determinado.
- ✓ Medir la capacidad de las administraciones para mantener y crear nuevos activos.
- ✓ Verificar el mantenimiento del patrimonio público.
- ✓ Realizar control de legalidad, gestión y resultados con base en una evaluación de las diferentes actividades del proceso contable, el cual registra la totalidad de los hechos económicos, financieros y sociales de las entidades.
- ✓ Determinar, a partir de la evaluación del control interno contable la confiabilidad y razonabilidad de los estados e informes de gestión, resultados y financieros que emita la entidad pública sujeta al control. (Cartilla No. 6, ISSN 2027-4068-Contaduría General de la Nación,p.167)

*“La vigilancia de la gestión fiscal del Estado se fundamenta en la eficiencia, la economía, la eficacia, la equidad y la valoración de los costos ambientales, de tal manera que permita determinar en la administración, en un período determinado, que la asignación de recursos sea la más conveniente para maximizar sus resultados; que en igualdad de condiciones de calidad los bienes y servicios se obtengan al menor costo; que sus resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con sus objetivos y metas. Así mismo, que permita identificar los receptores de la acción económica y analizar la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales y entre entidades territoriales y cuantificar el impacto por el uso o deterioro*



*de los recursos naturales y el medio ambiente y evaluar la gestión de protección, conservación, uso y explotación de los mismos.*'' (Ley 42, Art. 9 Sobre la organización del control Fiscal Financiero, 1993, 26 de enero)

Con el fin de mejorar la gestión institucional se implementará un modelo de sistema de control interno en todas las entidades del orden nacional y territorial para lo cual se sancionó el decreto 1599 de 2005 por el cual se adopta el MECI<sup>2</sup>, cuyo objetivo principal es el de unificar los criterios y parámetros básicos de control interno para las entidades estatales procurando armonizar adecuadamente los conceptos de control con la eliminación de la dispersión conceptual existente lo que permitirá instrumentar la función administrativa del estado, eficiente, eficaz, transparente y efectiva en el cumplimiento de sus fines sociales. (Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno, (2005). *Guía General para el Diseño e Implementación*. (2ª.V.).

Según Sánchez, N. Edgar (1998) la función fiscal del Estado se realiza mediante el ejercicio del control financiero, de legalidad, de gestión y de resultados, para lo cual el máximo órgano de control, la Contraloría General de la República en su función de evaluación y control de la administración pública debe:

- ✓ Establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía con que obra la Administración Pública.
- ✓ Exigir informes sobre la gestión fiscal a las entidades.
- ✓ Conceptuar sobre la calidad y eficiencia del Control Interno en los organismos del Estado.

### 3.2 AUTORES EMPÍRICOS

Carreño R. Ariel (2007), el control fiscal puede definirse como una función pública, mediante la cual se vigila la gestión de las entidades que administran recursos públicos,

---

<sup>2</sup> Ver Glosario

el cual está bajo la dirección de la Contraloría General de la República, quien de acuerdo a competencias establecidas por la Constitución y la Ley, y aplicando los principios de legalidad y de gestión de resultados procura certificar el buen manejo e inversión de los recursos públicos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos y propósitos del Estado. (Carreño, 2007, p. 11)

De acuerdo a Carreño, el principal objetivo del Control Fiscal debe ser la vigilancia exhaustiva de los dineros públicos, a fin de que éstos recursos sean invertidos de manera equitativa entre los sectores del país.

Lleras Germán (2011) “Con el objetivo de salvaguardar la gestión estatal, la ley introduce medidas que incentivan actuaciones honestas por parte de los servidores públicos y los particulares. Se incluyen previsiones novedosas como la dependencia directa de los jefes de control interno de las entidades del sector central, de la Presidencia de la República. En síntesis, el Estatuto Anticorrupción es una normativa integral. Incluye medidas novedosas producto del conocimiento sobre el fenómeno de la corrupción en Colombia, que sigue recomendaciones internacionales y que debe generar un nuevo clima para los negocios entre los particulares y la gestión pública.”

*“Gestión Pública en Colombia, Revista Minhacienda, 22 de marzo de 2006 .*

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 REFERENCIA NORMATIVA Y LOS MECANISMOS DE CONTROL PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Enmarcado en la Constitución Política de Colombia, el Control Fiscal se detona como una función pública la cual está en cabeza de la Contraloría General de la República y se fundamenta en el Art. 267. “La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales” Constitución Política de Colombia. (1991). Título X De los organismos de control Art. 267.

La Carta Magna, determina como función pública a cargo de la Contraloría General de la República el control fiscal de la gestión de la administración y de los particulares que manejen fondos o bienes de la Nación. Con esta nueva perspectiva acerca del control fiscal, las organizaciones y entidades gubernamentales han ampliado su alcance y han desarrollado mecanismos basados en un control más a fondo de la gestión y los resultados. Entonces, la causa fundamental que determina la existencia del Control Fiscal se basa en la obligación que tiene el gobierno para con la sociedad de:

- Rendir cuentas de las actividades y cumplimiento de los objetivos, a los cuales se han destinado los recursos públicos
- Asegurar que los planes y programas que las entidades gubernamentales se han trazado cumplan con sus objetivos de una manera eficiente y económica posible.

Tal como lo indica el Art. 269 de la Constitución Nacional, las Entidades Públicas están obligadas a diseñar mecanismos y procedimientos de control interno que les permita mitigar los riesgos de cualquier índole que puedan comprometer los dineros públicos y tergiversar su naturaleza jurídica. Es así, como la Constitución Política de 1991 le da al control fiscal no solo una dimensión de fiscalización si no de gestión de resultados sustituyendo el sistema de control previo y perceptivo por un sistema de control posterior y selectivo, de gestión y de resultados.

#### **1.1.1. LEY 42 DE 1993**

La Ley 42 de 1993 sobre la organización del Control Fiscal Financiero y los organismos que lo ejercen, ha establecido en su Art. 5: “Para efectos del art. 267 de la Constitución Nacional se entiende por control posterior la vigilancia de las actividades operaciones y procesos ejecutados por los sujetos de control y de los resultados obtenidos por los mismos”

Dice Diego Younes Moreno pág. 137 , en su libro *Vigilancia para una Gestión Transparente de lo público*, que ‘‘La vigilancia fiscal en Colombia, como en los demás países del mundo, se vale de distintas técnicas y diversos procedimientos, todos ellos bastante especializados y orientados a la tarea de la fiscalización de la gestión fiscal de la administración, que es el campo específico sobre el cual recae su acción de control’’

Este nuevo modelo de control fiscal enmarcado en la Constitución se instituye como la base en la que se sedimenta La Ley 42 de 1993, que aparece como un conjunto de preceptos que amparados como anteriormente se señala por la Constitución, pretende regular los principios y procedimientos referentes al Control Fiscal Financiero, señala además los elementos esenciales del Control Fiscal y estableciendo parámetros para su aplicación desde la óptica financiera y jurídica. Dicha ley, establece como sujetos de fiscalización a las personas jurídicas pertenecientes a la estructura de la administración nacional o los particulares que manejen recursos del Estado.

Según el Art. 10 Ley 42 de 1993, ‘‘El Control Financiero es el examen que se realiza con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismos en las transacciones y operaciones que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el contador general.’’

Como se observa, la Ley 42 de 1993 se orienta hacia la evaluación de la gestión de quienes tienen a su cargo recursos públicos a fin de minimizar los riesgos estableciendo controles eficientes y generando alertas para evitar focos de corrupción o malversación de los dineros públicos. De igual forma, el ejercicio del control fiscal también busca generar factores de medición que le permitan determinar si una entidad est  encaminando sus esfuerzos al cumplimiento de sus objetivos, para esto se reglamenta el control de gestión amparado en el Art. 12 Ley 42 de 1993 ‘‘El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades en la administración de los recursos

públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficiarios de su actividad.´´ este factor de medición contrasta los resultados con las metas planteadas, y a su vez evalúa la eficiencia en la utilización de los recursos y los mecanismos utilizados para la prevención y materialización de los riesgos inherentes a las actividades que comprometen recursos públicos.

#### *1.1.1.1 Principios del Control Fiscal*

- **LA EFICIENCIA.** La Ley 42 de 1993, señala que este principio está encaminado a establecer en un periodo de tiempo si la asignación de recursos fue la más conveniente, enfocada a la maximización de resultados.
- **LA EFICACIA.** Como principio supone que la organización y la función administrativa deben estar diseñadas y concebidas para garantizar la obtención de los objetivos, fines y metas propuestos y asignados por el propio ordenamiento jurídico, con lo que debe ser ligado a la planificación y a la evaluación o rendición de cuentas (artículo 11, párrafo 2º, de la Constitución Política)
- **LA ECONOMÍA.** Este principio se encuentra enmarcado en la Ley 42 de 1993, en su artículo 8, cuando señala ´´que en igualdad de condiciones de calidad de los bienes y servicios se obtengan al menor costo´´ condicionando entonces que la función pública debe en lo posible, adquirir los bienes y servicios para su normal funcionamiento en las condiciones más favorables de calidad, tiempo y costo, garantizando así el cumplimiento de sus objetivos sociales y conservando los preceptos de austeridad, ahorro y reducción del gasto público.

- **LA EQUIDAD.** La Ley 42 en su artículo 8, establece que la aplicación de este principio en la gestión pública, permite establecer la asignación más conveniente de los recursos públicos e identificar los beneficiarios de la acción económica y la distribución en los diversos sectores económicos y sociales.
- **LA VALORACIÓN DE LOS COSTOS AMBIENTALES.** La Ley 42 de 1993 señala que la gestión fiscal de la administración debe permitir cuantificar los costos ambientales y el impacto que la entidad causa por el uso de los recursos naturales, así mismo evaluar los mecanismos utilizados por la administración para mitigar los mismos.

### **1.1.2. NORMA TÉCNICA NTC GP-1000**

La Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, promueve la adopción de procesos y procedimientos a fin de regular de manera eficaz las actividades de las entidades públicas. El modelo que el Gobierno nacional adoptó para la implementación de la norma fue la Norma Internacional ISO 9000 sobre Gestión de Calidad<sup>3</sup>. Esta norma está dirigida a las entidades de la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio.

La NTC GP-1000 nace fundamentalmente como herramienta para evaluar el desempeño institucional y la medición de los objetivos trazados por la organización, así como establecer un factor de medición y procedimientos que documenten el accionar diario de la administración y los procesos que le permitan cumplir con la función que se le ha asignado.

Básicamente la norma busca que las entidades públicas y prestadoras de servicio registren y tengan documentados los procesos y procedimientos, para así definir controles necesarios para una operación eficaz, eficiente y efectiva. La correcta y

---

<sup>3</sup> Ver Glosario

acertada aplicación de esta norma está a la cabeza de la alta dirección, ya que está en la obligación de contribuir al desarrollo e implementación del Sistema de Calidad mediante:

- La comunicación acertada y efectiva a los servidores públicos dentro de la organización de la importancia de la aplicación del sistema.
- Establecer una política de calidad.
- Continuo monitoreo y revisión del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Asegurar la disposición de los recursos para la implementación de la norma.

Para esto, la alta gerencia designa unos representantes que tendrán la responsabilidad de organizar a las diferentes dependencias para el desarrollo y adaptación del Sistema. Es así como, basada en los informes de los asesores la alta gerencia revisa si el modelo está dando resultado y si es conveniente para mejorar su desempeño y la eficiencia de su actividad.

En esta revisión, la alta gerencia deberá tomar acciones, para evitar que se vuelvan a presentar situaciones que entorpezcan el funcionamiento y la eficiencia de la organización. Para este efecto la NTC GP-1000 en el numeral 8.5.3 señala. *“La entidad debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales”*

### **1.1.3. LEY 87 DE 1993**

*Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado.*

El control interno como lo indica la presente ley debe estar enmarcado en los principios de eficiencia, economía y valoración de los costos ambientales, estos principios son establecidos como los pilares del Control Fiscal en la Ley 42 de 1993 y se evidencia

también en la presente ley, la cual será aplicable para todos los organismos y entidades de las ramas del poder público.

El control interno se materializa a través de políticas aprobadas a nivel gerencial mediante la elaboración de mecanismos, procedimientos y manuales que regulen la función administrativa y de gestión.

*1.1.3.1 Objetivos del Sistema de Control Interno se fundamentan en el Artículo 2, Ley 87 de 1993:*

- a. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;*
- b. Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;*
- c. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;*
- d. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;*
- e. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;*
- f. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;*
- g. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;*
- h. Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características*

De igual forma, la ley establece los elementos esenciales para la implementación del Control Interno:



*1.1.3.2 Elementos para el sistema del Control Interno. Art. 4 Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:*

- a. Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios;*
- b. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;*
- c. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;*
- d. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;*
- e. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;*
- f. Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;*
- g. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno;*
- h. Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;*
- i. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;*
- j. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;*
- k. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;*
- l. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.*

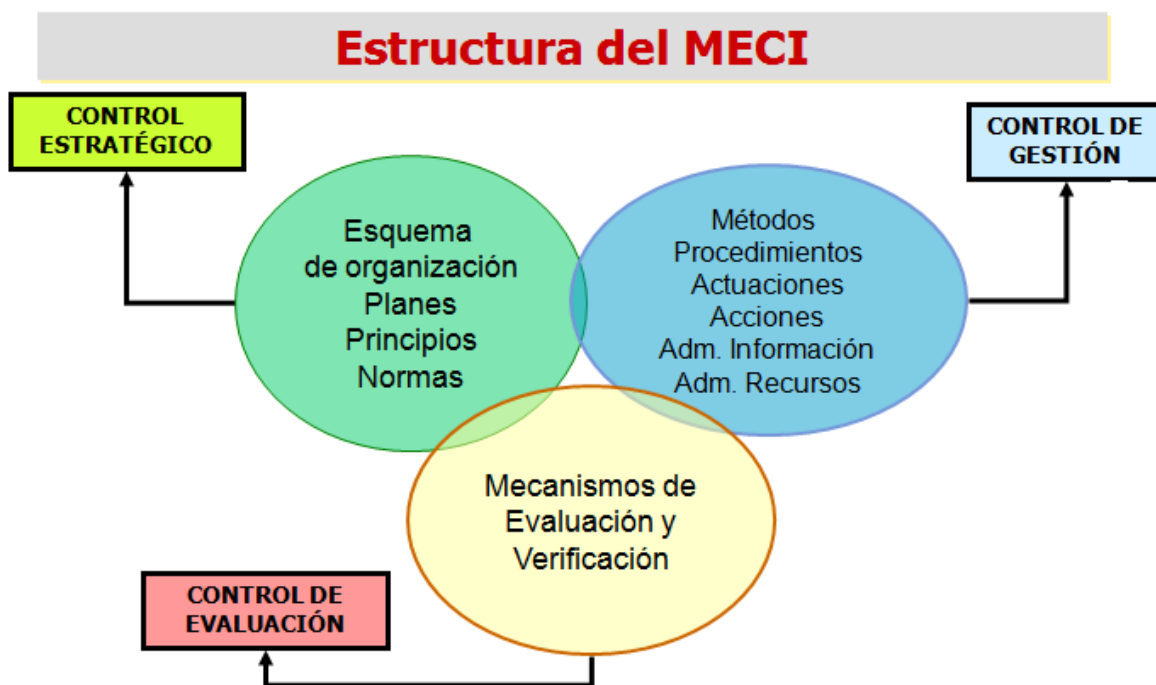
La introducción de esta serie de directrices, revolucionó totalmente la concepción de control que tenían las entidades públicas, ya que el Control era establecido por la Contraloría General de la República y no se evidenciaba hasta el momento en la entidades públicas un Control Interno que les permitiera evaluarse y posteriormente corregir esas falencias encontradas internamente, es así como la aplicación de esta normatividad ayuda a que las entidades públicas posean un conocimiento pleno de sus funciones, los principios y procedimientos que los regulan y sobre todo la adopción de

mecanismos de verificación y evaluación que permitan mitigar riesgos y corrupción a nivel interno.

La ley 87 de 1993, establece la creación de una Oficina de Control Interno definiéndolo en el artículo 9: *“Es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo, encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”*.

#### **1.1.4. Decreto 1599 de 2005 - Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**

Con el fin de mejorar la gestión institucional se implementará un modelo de sistema de control interno en todas las entidades del orden nacional y territorial para lo cual se sancionó el Decreto 1599 de 2005 MECI, cuyo objetivo principal es el de unificar los criterios y parámetros básicos de control interno para las entidades estatales procurando armonizar adecuadamente los conceptos de control con la eliminación de la dispersión conceptual existente lo que permitirá instrumentar la función administrativa del estado, eficiente, eficaz, transparente y efectiva en el cumplimiento de sus fines sociales. (Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno, (2005). *Guía General para el Diseño e Implementación*. (2ª.V.).



Fuente: Modelo de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas:

#### *1.1.4.1 Subsistemas del Modelo Estándar de Control Interno:*

- **Subsistema de Control Estratégico:** agrupa y correlaciona los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas.

- **Subsistema de Control de Gestión:** reúne e interrelaciona los parámetros de control de los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión: planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.
- **Subsistema de Control de Evaluación:** agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación y evaluación''. (Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno, (2005). *Guía General para el Diseño e Implementación*. P.6)

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 CONTRASTE DE LA NORMATIVIDAD LEGAL EXISTENTE REFERENTE AL CONTROL FISCAL FRENTE A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INDEPENDIENTE DENTRO DE LA INDUSTRIA MILITAR**

El Control independiente en la Industria Militar está fundamentado principalmente por la Ley 87 de 1993, la cual reglamenta el ejercicio del Control Interno dentro de las Entidades y organismos del Estado.

Para el análisis y comprensión del funcionamiento del Control Fiscal dentro de la Entidad Industria Militar, se llevó a cabo un estudio, análisis y comparación de la normatividad existente en el país en cuestión de Control Fiscal; frente a los mecanismos, normas y procedimientos establecidos dentro de la Industria Militar extractando de cada uno de estos componentes los diversos controles para luego clasificarlos según la norma o proceso que le correspondiera, a fin de determinar si la entidad está expuesta o no a que

se materialice algún riesgo teniendo en cuenta la no aplicación de ciertas normas impuestas a nivel nacional para las entidades del estado, en materia de Control Fiscal.

<b>CONTRASTE DE LA NORMATIVIDAD RELACIONADA CON EL CONTROL FISCAL VS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA INDUSTRIA MILITAR</b>	
<b>Normatividad Legal Vigente</b>	<b>Normatividad de Control Independiente Industria Militar</b>
<p><b><i>Constitución Política de Colombia</i></b></p> <p><b>Art.269.</b> <i>En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.</i></p>	<p><b>A. MANUAL GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INDUSTRIA MILITAR - IM OC OCI MN 001 2011</b></p> <p><i>Creado con el fin de especificar los requisitos del Sistema de Control Interno que opera en la Industria Militar, para que se constituya como una herramienta de gestión, que permita establecer acciones de mejora, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo en la Empresa.</i></p> <p><b>3.1 Objetivos del Sistema de Control</b></p> <p><b>- Objetivos de control de cumplimiento</b></p> <p><i>Constituyen objetivos de control al cumplimiento de la función administrativa en Indumil.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• El establecimiento de acciones que permiten a Indumil, garantizar el cumplimiento de las funciones a su cargo, con base en el marco legal aplicable.</i></li> <li><i>• La determinación del marco legal aplicable con base en el principio de regulación.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El diseño de los procedimientos de verificación y evaluación que garanticen el cumplimiento del marco legal aplicable.</i></li> </ul> <p>- <b><i>Objetivos de Control Estratégico</i></b></p> <p><i>Constituyen objetivos de control al direccionamiento estratégico de Indumil.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La creación de conciencia en todos los funcionarios sobre la importancia del control, mediante la generación y mantenimiento de un entorno favorable que permite la aplicación de los principios del MECI.</i></li> <li>• <i>Se establecen procedimientos que permiten el diseño y desarrollo organizacional en Indumil de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos que le son inherentes.</i></li> <li>• <i>Se mantienen los procedimientos necesarios con los cuales cumpla la misión para la cual fue creada protegiendo los recursos que se encuentran bajo su custodia, buscando siempre administrar en forma diligente los posibles riesgos que se puedan generar.</i></li> </ul> <p>- <b><i>Objetivos de Control de Ejecución</i></b></p> <p><i>Constituyen objetivos de control a la gestión de operaciones de Indumil.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El mejoramiento de los procedimientos de prevención, detección y corrección que permiten mantener las funciones, operaciones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.</i></li> <li>• <i>La verificación de actividades y recursos</i></li> </ul>
--	---

	<p><i>para asegurar que estén dirigidos hacia el cumplimiento de la misión.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La implementación de procedimientos que garantizan la generación, registro y suministro de información oportuna y confiable, necesaria para la toma de decisiones, el cumplimiento de la misión y la rendición de cuentas a la comunidad.</i></li> <li>• <i>El diseño y mejoramiento de los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información que genera Indumil de manera transparente, oportuna y veraz garantizando que su operación se ejecuta adecuada y convenientemente.</i></li> </ul> <p><b>- <i>Objetivos de Control de Evaluación</i></b></p> <p><i>En Indumil los procesos de evaluación tienen los siguientes objetivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se han establecido mecanismos y procedimientos que permiten en tiempo real, realizar un seguimiento a la gestión en Indumil por parte de los diferentes niveles de autoridad, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.</i></li> <li>• <i>El establecimiento de procedimientos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno.</i></li> <li>• <i>Garantizar la existencia de la función de Evaluación Independiente de la Oficina de Control Interno, auditorías internas, como mecanismos de verificación a la actividad del Sistema de Control Interno.</i></li> <li>• <i>Propiciar el mejoramiento continuo del</i></li> </ul>
--	---

<p><b>Artículo 209.</b> <i>La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.</i></p> <p><i>Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para</i></p>	<p><i>control y de la gestión de Indumil, así como de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.</i></p> <p><b>- Objetivos de Control de Información</b></p> <p><i>Constituyen objetivos de control a la información en Indumil.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Se mejoran los procedimientos necesarios para garantizar la generación de información veraz y oportuna.</i></li> <li><i>Se tienen definidos los procedimientos que permiten la generación de información que por mandato legal, le corresponde a Indumil suministrar a los Órganos de Control Externo.</i></li> <li><i>Asegurando la publicidad de la información que se genera al interior de Indumil.</i></li> <li><i>Garantizando el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de rendición de cuentas<sup>4</sup>.</i></li> </ul> <p><b>B. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO PARA LA INDUSTRIA MILITAR – IM OC DAP<sup>5</sup> CP 001 2011</b></p> <p><i>Son las directrices de actuación que la Industria Militar establece para alcanzar su visión, dentro de los parámetros de ética, competencia, integridad, transparencia y responsabilidad social.</i></p> <p><i>El objetivo del Código es establecer y comunicar las prácticas de actuación de Indumil que generen relaciones genuinas de mutua confianza con su</i></p>
--	---

<sup>4</sup> Ver Glosario

<sup>5</sup> Ver Glosario



<p><i>el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.</i></p>	<p><i>público de interés, entendiendo que son determinantes en la consecución del éxito a largo plazo.</i></p> <p><i>Para una mejor gestión y resultados en la organización, se han establecido los siguientes principios en Indumil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b><i>Actitud y compromiso hacia la calidad.</i></b> <i>Comprender las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes internos y externos, satisfaciendo los requisitos y esforzándonos por exceder las expectativas.</i></li> <li>✓ <b><i>Actitud de servicio empresarial enfocada en el cliente.</i></b> <i>Actuando con disposición permanente hacia nuestros clientes para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad y eficacia, siendo nuestra forma de vida.</i></li> <li>✓ <b><i>Comunicación interna y externa eficaz.</i></b> <i>La información que transmitimos al interior y exterior de la organización debe ser confiable, oportuna y profesional, reforzando las relaciones con nuestros colaboradores, clientes y con la comunidad.</i></li> <li>✓ <b><i>Mejoramiento continuo en innovación de procesos y productos.</i></b> <i>Trabajamos con los cinco sentidos atentos a reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos como parte de nuestra cultura.</i></li> <li>✓ <b><i>Responsabilidad social y ambiental.</i></b> <i>Fabricamos productos con calidad, de una forma segura, sana y construyendo relaciones de mutua confianza con</i></li> </ul>
---	---

	<p><i>nuestros colaboradores, clientes y entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b><i>Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones.</i></b> <i>Analizamos y evaluamos la información basados en hechos y datos para la mejor toma de decisiones.</i></li> <li>✓ <b><i>Trabajo en equipo y alineación de objetivos.</i></b> <i>Promovemos el trabajo en equipo, manteniendo un ambiente laboral agradable, donde cada colaborador hace suyo los imperativos estratégicos.</i></li> <li>✓ <b><i>Participación y desarrollo del talento humano.</i></b> <i>Nuestros colaboradores son la esencia de la Organización. Contribuimos a un ambiente laboral sano y armónico que redunde en el desarrollo integral de nuestra gente.</i></li> <li>✓ <b><i>Enfoque basado en la gestión por procesos.</i></b> <i>Identificamos y gestionamos sistemáticamente los procesos de la Empresa y, en particular, la interacción de los mismos, con el fin de garantizar el flujo sistematizado y la eficiencia de los mismos.</i></li> <li>✓ <b><i>Generar competencias para agregar valor.</i></b> <i>Promovemos el desarrollo de las competencias de los colaboradores para que generen valor en nuestros públicos de interés.</i></li> </ul>
--	--

<p style="text-align: center;"><b>LEY 87 DE 1993</b></p> <p><i>Por la cual se reglamentan normas para el ejercicio del Control Interno en las Entidades del Estado</i></p> <p><b>Art. 5. Campo de aplicación.</b> <i>La presente Ley se aplicará a todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal</i></p> <p><b>Art. 13. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.</b> <i>Los organismos y entidades a que se refiere el artículo 5 de la presente Ley, deberán establecer en el más alto nivel jerárquico un Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>C. DIRECTIVA PERMANENTE INTERNA No. 002 DE 1997-Oficio 03922 IM G OPLA<sup>6</sup></b></p> <p><i>Mediante la cual se imparten instrucciones para lograr el mejoramiento en la eficiencia, efectividad, economía y moralización de la gestión al interior de la empresa.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>RESOLUCIÓN No. 101 de 1997</b></p> <p><i>La Gerencia General de la Industria Militar reorganiza y actualiza el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno e integra los Subcomités de Coordinación de Control Interno en las plantas así:</i></p> <p><b>Art.2. El comité de Coordinación del Sistema de Control estará integrado por los siguientes funcionarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gerente General – Quien lo presidirá</li> <li>-Subgerente Técnico</li> <li>-Subgerente Administrativo</li> <li>-Subgerente Comercial</li> <li>-Directores de planta</li> <li>-Oficina de planeación</li> <li>-Auditor interno, quien asistirá con voz pero sin voto y actuará como secretario técnico</li> </ul> <p><b>Art. 3. Corresponde al comité de coordinación del Sistema de Control Interno desempeñar las siguientes funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recomendar pautas para la complementación y mejoramiento del</li> </ol>
--	---

---

<sup>6</sup> Ver Glosario

	<p><i>Sistema de Control Interno de conformidad con las normas vigentes.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>2. Asesorar a la Gerencia en la definición de los planes estratégicos, estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, de conformidad con el plan.</i></li> <li><i>3. Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadística, financiero de planeación y de evaluación de procesos, así como para la utilización de indicadores de gestión.</i></li> <li><i>4. Estudiar y revisar los informes sobre la evaluación del sistema de control de la seguridad interna.</i></li> <li><i>5. Revisar el estado de ejecución de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones que corresponden a cada una de las dependencias de la entidad.</i></li> <li><i>6. Presentar a consideración del Gerente las propuestas de modificación de las normas sobre Sistema de Control Interno vigentes buscando su simplificación y actualización.</i></li> <li><i>7. Reglamentar el funcionamiento de los distintos Subcomités de coordinación del Sistema de Control Interno que se organicen.</i></li> </ol>
<p><b><i>NORMA TÉCNICA NTC GP-1000</i></b></p> <p><b><i>Ley 872 de 2003</i></b></p> <p><i>Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama</i></p>	<p><b><i>D. MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL – IM OC OPLA MN 001 2012</i></b></p> <p><i>El Sistema de Gestión Integra es una herramienta que ha permitido reflexionar y fortalecer el enfoque hacia la responsabilidad social, aportando elementos que permiten a todas las</i></p>

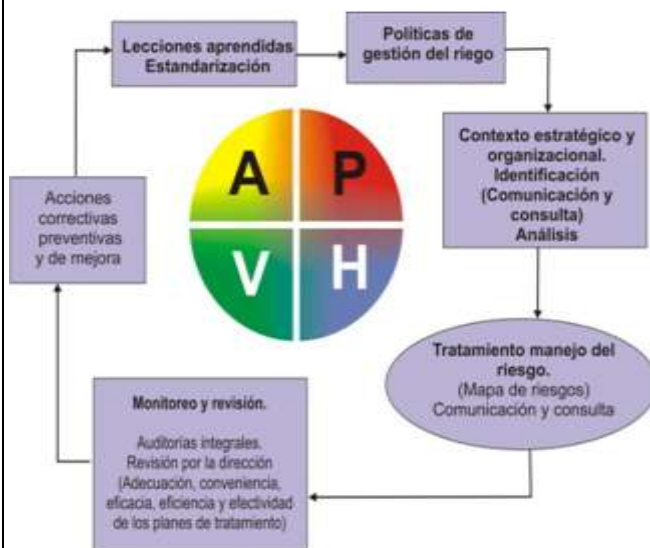
Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios

#### **DECRETO 4110 de 2004**

Por el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

personas de la empresa compartir la visión, cumplir los objetivos trazados para así brindar confianza en la información emitida para los grupos de interés. Para esto Indumil se apoya en:

**La Gestión de procesos.** Es realizada en el día a día por medio del ciclo de gestión PHVA – Mejoramiento continuo e innovación, en todos los procesos los cuales interactúan y son interdependientes con los demás. Busca el mejoramiento continuo y la innovación permanente para satisfacer necesidades de los grupos de interés. Indumil ha implementado los sistemas de gestión que le permitieron ser galardonado con el Premio Nacional a la Excelencia e innovación en la Gestión.



**CICLO PHVA<sup>7</sup>**

**P:** Planear

**V:** Verificar

**H:** Hacer

**A:** Actuar

Para la Gestión del sistema integral, se aplican prácticas, técnicas y herramientas gerenciales

<sup>7</sup> Ver Glosario

	<p>modernas como el Balance Score Card<sup>8</sup> para el seguimiento y logro de la estrategia.</p>
<p><b>MODELO ESTÁNDAR CONTROL INTERNO - MECI</b></p> <p><b>DECRETO 1599 de 2005</b></p> <p><i>Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano</i></p>	<p><b>E. RESOLUCIÓN 142 DE 2006</b></p> <p><i>Por la cual se adopta el Manual de Implementación del MECI 1000-2005 dentro de la Industria Militar.</i></p> <p><b>MANUAL GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INDUSTRIA MILITAR</b></p> <p><b>3.1 Principios complementarios establecidos por el MECI</b></p> <p><b>Autocontrol.</b> <i>Es la capacidad que cada funcionario de la Empresa ostenta para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados y garantizar así, la ejecución de sus tareas con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.</i></p> <p><b>Autorregulación.</b> <i>Es la capacidad de Indumil para aplicar de manera participativa, los métodos y procedimientos que permiten el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia.</i></p> <p><b>Autogestión.</b> <i>Es la capacidad de Indumil para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus reglamentos.</i></p>

---

<sup>8</sup> Ver Glosario

### *2.1.1 Resultado del Análisis comparativo de la Normatividad vigente Vs Procedimientos aplicados dentro de la entidad Industria Militar.*

Ahora bien, una vez analizado y comparado los procedimientos, mecanismos y normatividad dentro de la Industria Militar, se tienen las siguientes consideraciones:

1. En el numeral C del anexo anterior, donde está expuesto el Art. 13 de la Ley 87 de 1993 que señala quienes deben conformar el Comité de Coordinación de Control Interno, y que indica además que éste debe estar integrado por funcionarios de alta jerarquía; se evidencia que el Subgerente Financiero de la Industria Militar no hace parte de este comité, y teniendo en cuenta que es él quien se encuentra al tanto del manejo de los recursos financieros es de vital importancia que haga parte de este Comité, ya que uno de los principales objetivos del comité es asesorar a la Gerencia en los planes estratégicos y por lo tanto evidenciar el costo de los mismos, así como cuantificar el costo financiero que la empresa acarrearía por el no cumplimiento de los indicadores propuestos, a fin de desarrollar proyecciones financieras más reales y que conlleven a la protección del patrimonio de la entidad, con el propósito de que sus estabilidad económica no se vea afectada de manera drástica en el futuro.
2. Como complemento al punto anterior, la Ley 42 de 1993 es enfática en que uno de los principios del Control Fiscal será la valoración de los costos ambientales, en la revisión que se llevó a cabo en los diversos procesos de la Industria Militar no se evidencio un documento o procedimiento donde se especifique y cuantifique este principio.
3. Si bien es cierto que la Industria Militar diseño una herramienta llamada el Código de Buen Gobierno, en el cual se establecen parámetros de ética, transparencia y responsabilidad social, no se evidencia la materialización del principio de equidad consagrado en el Art. 8 de la Ley 42 de 1993, en el sentido que la organización debe estar en la capacidad de conocer estadísticas en cuanto a los recursos destinados a la

responsabilidad social, sectores vulnerables y la inversión en proyectos sociales , a fin de evitar focos de corrupción.

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1 APLICACIÓN DEL CONTROL FISCAL DENTRO DE LA INDUSTRIA MILITAR, FACTORES DE MEDICIÓN Y GENERACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las funciones de inspección, vigilancia y control, están en cabeza del Presidente de la República, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 189, numeral 24 de la Constitución Política; delegada en el Ministro de la Defensa Nacional, para las entidades vinculadas y adscritas a él, como lo es la Industria Militar; con la supervisión permanente de la Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, Contaduría General de la Nación. Es por esto, que el Gerente General de la Industria Militar y su Grupo Directivo están comprometidos a mantener unas relaciones armónicas con los entes de control y demás entidades estatales y suministrar la información que legalmente estos requieran, en forma oportuna, completa y veraz para que puedan desempeñar eficazmente su labor.

El ejercicio de control independiente es un conjunto sistemático en el cual confluyen el sistema de planeación de la Industria Militar, las normas, métodos y procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones encomendadas por el Gobierno Nacional, y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que surgen para retroalimentar su ciclo de operaciones y detectar inconsistencias. Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todas las dependencias de la Industria Militar participen activamente en el ejercicio del control; la Gerencia, a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través de las normas y



procedimientos establecidos para desarrollar sus actividades; y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos operativos y administrativos tales como la planeación, el proceso presupuestal, la administración financiera, el control de gestión y la evaluación del desempeño de los recursos humanos de la Industria Militar.

Ahora bien, el Decreto 2775 de 1997, aprobado por la Junta Directiva de la Industria Militar y abalado por la Presidencia de la República, en su artículo 5°. Establece las funciones de la Oficina de Control Interno dentro de la Industria Militar, las cuales van de la mano con los objetivos que la Ley 87 de 1993 pretende alcanzar en la aplicación de la misma.

*3.1.1. Son funciones de la Oficina de Control Interno. Art. 5°:*

- a. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Independiente.*
- b. Coordinar y verificar que el Sistema de Control esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones en todos los cargos y en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.*
- c. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Entidad*
- d. Evaluar los procesos relacionados con el manejo de recursos, bienes y sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios, verificando que se implanten las medidas respectivas recomendadas*
- e. Diseñar, implementar y coordinar el Sistema de Evaluación y Control de Gestión que permita medir los resultados históricos, detectar variaciones, establecer tendencias, generar indicadores que apoyen la toma de decisiones´*

El ejercicio del Control Interno en la Industria Militar aplica los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de

costos ambientales. En consecuencia se ha organizado de tal manera que su aplicación es interna en el desarrollo de funciones de todos los cargos existentes en la Empresa.

### *3.1.2. Características del Sistema de Control Interno en la Industria Militar*<sup>9</sup>

- El sistema de Control Interno forma parte integral de los sistemas contables, financieros, de planeación y operación de la empresa.
- La Gerencia General de Indumil es consciente de la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual es adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la empresa
- La Oficina de Control Interno es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno en la empresa y proponer a la Gerencia recomendaciones.

### **3.1.3. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD**

**3.1.3.1. Eficacia.** Es el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzar los resultados esperados. *(La medición de la eficiencia se denomina en la Ley 872 de 2003, como una medición de resultado).*

*ACTIVIDADES REALIZADAS*    *x 100*

*ACTIVIDADES PLANIFICADAS*

---

<sup>9</sup> Manual General del Sistema de Control Interno de Indumil IM OC OCI MN 001

TABLA DE PUNTAJES PARA LA EFICACIA	
RANGO	PUNTOS
0 – 20 %	0
21% - 40%	1
41% - 60%	2
61% - 80%	3
81% - 90%	4
> 91%	5

**3.1.3.2. Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

$$\frac{AR \times CP}{AP \times CO} \times 100 \quad \left\{ \begin{array}{l} \frac{AR \times CP}{AP \times CO} \times 100 \\ \frac{AR \times TP}{AP \times TO} \times 100 \end{array} \right.$$

AR: Actividad realizada  
 AP: Actividad planificada  
 CO: Costo obtenido  
 CP: Costo planeado  
 TO: Tiempo obtenido  
 TP: Tiempo planeado

TABLA DE PUNTAJES PARA LA EFICIENCIA		
RESULTADO	CLASIFICACIÓN	PUNTOS
Eficiencia > 100%	Muy eficiente	5
Eficiencia = 100%	Eficiente	3
Eficiencia < 100%	Ineficiencia	1

**3.1.3.3. Efectividad.** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los objetivos planteados, como en el manejo de los recursos utilizados disponibles. *(La medición de la efectividad se denomina en la Ley 872 de 2003, como una medición de impacto).*

INDICADORES A ANALIZAR	VALOR MÁXIMO (1)	VALOR MÍNIMO (2)	PUNTAJE ALCANZADO (3)
Indicador de eficacia	5	0	
Indicador de eficiencia	5	1	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	

$$\frac{\text{TOTAL PUNTOS EFICACIA} + \text{TOTAL PUNTOS EFICIENCIA}}{10} \times 100$$

*3.1.3.4. Análisis Objetivo de la Revisión de los procedimientos aplicados en la Industria Militar.*

A pesar de que dentro de la organización Industria Militar, el sistema de Control Interno forma parte integral de los sistemas contables, financieros, de planeación y operación, es necesario que se especifique dentro el Manual del Sistema de Control Interno que sistema de control se aplicará, según lo establecido por la Ley 42 de 1993 en su Art. 9, ya que este

señala que las entidades podrán aplicar diversos sistemas de control como son; el financiero, de legalidad, de gestión y de resultados.

Aunque en la revisión efectuada de los procedimientos aplicados dentro de la organización, se pudo evidenciar que la Industria Militar ha enfocado sus esfuerzos en llevar a cabo un Control Fiscal Integral, es pertinente que sea incluido en el Manual General los roles y funciones específicas en cuanto a este control Integral y no de manera general como actualmente se encuentra; ya que cada sistema de control es muy específico y requiere de conocimientos diversos para la evaluación de los indicadores respectivos.

Por otra parte, es de resaltar que la dinámica metodológica de medición y evaluación, utilizada dentro de la Industria Militar es acorde con los principios de Control Fiscal emanados de la Ley 42 de 1993, pero es claro que falta diseñar indicadores de valoración de costos ambientales y de equidad; debido a, como se manifestó en el capítulo anterior, es sumamente importante que la organización cuantifique el valor de su operación en cuanto a costos ambientales o posea el dato estadístico de cuánto dinero le ha costado a la organización implementar mecanismos que regulen el impacto ambiental al momento de llevar cabo su objeto social, esto con el fin de que el Gerente tome decisiones más acertadas y con datos más cercanos a la realidad económica y social de la entidad.

## **CAPÍTULO 4**

### **4.1. MAPA DE RIESGO**

A continuación se presenta el Mapa de Riesgo originado en el proceso investigativo que abarcó en primera medida la revisión literaria de la normatividad legal vigente en materia de Control Fiscal frente a los procesos y procedimientos que la Industria Militar en la actualidad aplica en el Control Independiente:

MAPA DE RIESGO						
CONTEXTO ESTRATÉGICO		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
		Nº	Riesgo Identificado	Proceso o Procedimiento Interno	Consecuencias de materialización del riesgo	Vínculo normativo
PROCESO	Consolidación contable y financiera IM OC SGF PS 002	1	NO CUANTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS ASI COMO DE LAS CONSECUENCIAS FINANCIERAS DEL NO CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES PROPUESTOS	Consolidación contable y financiera IM OC SGF PS 002	Proyecciones financieras erradas	Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2008 - LEY 42 DE 1993
					Estados financieros subvalorados	
					Toma errada de decisiones por información financiera incompleta.	
PROCESO	Consolidación contable y financiera IM OC SGF PS 002	2	CARENCIA DE UN INDICADOR DE EVALUACIÓN DE LOS COSTOS AMBIENTALES	Consolidación contable y financiera IM OC SGF PS 002	Proyecciones financieras erradas	Ley 42 de 1993
					Estados financieros subvalorados	
					El desconocimiento de este indicador puede conllevar a que la empresa incurra en sanciones por parte de los entes de control en materia ambiental, ya que la entidad puede tomar medidas al respecto al conocer como se comportan sus costos y el impacto que tiene su actividad económica en el medio ambiente.	
POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL	Crear una cultura organizacional orientada a la gestión efectiva de identificación de riesgos potenciales y a la prevención de efectos adversos mediante la implementación de acciones que permitan prevenirlos o corregirlos de manera inmediata.  Así mismo, establecer mecanismos de control orientados al seguimiento de esas acciones para asegurar la excelencia en la gestión integral.	3	LA NO INCLUSIÓN DEL SUBGERENTE FINANCIERO EN EL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO	MANUAL GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INDUSTRIA MILITAR - IM OC OCI MN 001 2011	Toma errada de decisiones por información financiera incompleta.	Ley 87 de 1993

#### *4.1.1. Análisis y resultados*

Al observar detalladamente cada proceso aplicado dentro de la Industria Militar, y realizando una exhaustiva revisión, comparación de los mecanismos de control fiscal vigentes en contraste con lo aplicado en la organización y teniendo en cuenta las consideraciones propuestas en el Capítulo II numeral 2.1.1, el producto final de esta investigación fue la generación de un mapa de riesgo, donde se evidenciaron ciertos vacíos en cuanto a la utilización de mecanismos e implementación de la normatividad, y que, al no ser tenidos en cuenta dentro de los procesos de la Industria Militar pueden aumentar el riesgo de materialización de situaciones que afecten la estabilidad económica y social de la organización.

Como se puede observar en el mapa de riesgo, la probabilidad de que la información financiera no sea confiable es muy alta, ya que la entidad no está teniendo en cuenta factores de medición e indicadores básicos, los cuales si no se tienen presente al momento de efectuar las proyecciones financieras puede acarrear a la entidad futuros sobrecostos, toma errada de decisiones y subvaloración de los gastos.

En síntesis, a pesar de que la entidad Industria Militar con el pasar del tiempo ha evolucionado e implementado métodos y procedimientos, amparados por la ley; cuya finalidad es minimizar los diversos riesgos y fortalecer la gestión y la imagen de sus grupos de interés, los riesgos siempre estarán en proceso evolutivo y se camuflaran en mal interpretación de la norma, tergiversación de términos, faltantes de indicadores de medición como es el caso , es por esto que las organizaciones, en especial las del Estado siempre deben apuntar al mejoramiento continuo de procesos y al estar actualizadas en la normatividad y leyes que le atañen para así evitar focos de corrupción y mejorar la gestión amparadas por el Control Fiscal.

#### **4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Con este trabajo concluimos que el control fiscal a través de la aplicación de los diferentes marcos legales ha permitido a la Nación tenerla como una herramienta importante para la evaluación de las entidades públicas; planteando la auditoría integral como la mejor alternativa para realizar este trabajo. Ya que permite la interacción del grupo de auditoría con los administradores de la entidad auditada, generando mejores resultados en la gestión de dicha entidad.

El presente trabajo constituye un aporte al estudio de la normatividad legal vigente referente al Control Fiscal y de las directrices que tiene en cuenta una entidad del Estado como la Industria Militar para la aplicación del mismo y los mecanismos y procedimientos que la entidad ha generado a fin de minimizar los riesgos, aumentar la confianza en la información emitida a los diferentes grupos de interés.

La implementación de mecanismos de control dentro de las Entidades Públicas constituye una herramienta importante para garantizar que los procesos y actividades que cada entidad desarrolla se efectúen con la mayor transparencia, eficiencia y eficacia, atendiendo a las necesidades de sus grupos de interés.

El control fiscal en la actualidad es la herramienta clave para que las entidades de control tengan soportes de gestión en cuanto a la salvaguardia de los dineros públicos.

A pesar de que la revisión y contraste con la normatividad vigente aplicada para el Control Fiscal en Colombia y los procesos internos en la Industria Militar arrojan un resultado positivo en cuanto a que esta organización tiene en cuenta un 90% de los procedimientos en la aplicación del Control Independiente, es perentorio que tome cartas sobre el asunto acerca de la medición de la totalidad de los principios que sustenta el Control Fiscal en



Colombia según la Ley 42 de 1993, así como de los hallazgos o riesgos generados fruto de la investigación, ya que así esta organización puede mitigar el riesgo de materialización de los mismos y a su vez mejorar la gestión en los resultado y el manejo de sus finanzas a fin de asegurar una estabilidad a la organización en el tiempo e índices de corrupción bajos.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carreño R. Ariel (2007). *Control Fiscal Participativo*, p. 11. (1ra Ed.). Bucaramanga, SIC Editorial Ltda.
- Decreto 1599 de 2005, *Por el cual se establece un Modelo de Control Interno para las entidades del Estado*.
- Galves, R. (2007). *La Eficacia del Control Fiscal en Colombia*. Universidad del Rosario. (2), 76-87
- Ley 87 de 1993, *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado*.
- Ley 42 de 1993, *Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen*.
- Moreno, Y. Diego (). *Derecho del Control Fiscal: Vigilancia para una gestión transparente de lo público*. (5a Ed.). Bogotá, ed. Ibáñez.
- NTC GP-1000, *Sobre la aplicación de un sistema de calidad y gestión pública*.
- Seligson, J. C. R. R. M. A., Rodríguez-Raga, J. C., & Seligson, M. (2007). *Cultura política de la democracia en Colombia: 2006*: Lapop.
- Sánchez, N. Edgar (1998). *La contabilidad pública: Una estrategia de modernización y control*. ISBN 958-96453-4-8. p. 48, Bogotá, ed., Imprenta Nacional de Colombia
- Universidad Jorge Tadeo Lozano (2000). *Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia*. ISBN 958-9029-31-0. (1ra Ed.). Bogotá, ed. Luis Rocca & Asociados EU Quebecor Impreandes.

## GLOSARIO

***BALANCE SCORE CARD:*** Es un sistema de Gestión estratégica, diseñado como herramienta administrativa para la medición de los objetivos, la estrategia y la visión de una organización.

***CICLO PHVA:*** Planear, Hacer, Verificar y Actuar, son los componentes que rigen a las empresas modernas, hacia el cumplimiento de sus objetivos e indicadores, si la organización en cada uno de sus procesos planea, hace, verifica y actúa podrá tomar decisiones acertadas y obtener el mínimo error en sus procesos.

***DAP:*** División Administración de Personal, dentro de la Industria Militar, es la Oficina encargada de las estadísticas de personal, teniendo en cuenta todo lo referente a clima organizacional.

***ESTATUO ANTICORRUPCIÓN:*** Promulgado por la Ley 1474 de 2011, donde se establecen normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del Control de la Gestión Pública.

***MECI:*** Modelo Estándar Control Interno, Es un modelo para el Estado Colombiano que proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo; orientando a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos.

***NORMA ISO 9000:*** Conjunto de normas sobre Calidad y Gestión de Calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización ISO, las normas recopilan las guías y herramientas específicas para la implementación de estándares de calidad y métodos de auditoría.

***OPLA:*** Oficina de Planeación, dentro de la Industria Militar, es la Oficina encargada de centralizar la información de los indicadores de gestión y los resultados de las diferentes auditorías, a fin de generar planes de prevención y corrección según sea el caso.

***RENDICIÓN DE CUENTAS:*** Es un espacio de interlocución entre los servidores públicos y la ciudadanía, el cual tiene como finalidad generar transparencia, garantizando así un control social a la administración de los recursos. En el caso de la Industria Militar, este espacio es entre los proveedores y clientes, a fin de afianzar lazos de comunicación y confianza.